

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan usaha di Indonesia semakin kompetitif seiring dengan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Dalam menghadapi persaingan yang ada, setiap perusahaan harus memiliki strategi usaha yang tepat untuk lebih meningkatkan kinerja dalam persaingan bisnisnya. Sebelum tahun 1990, pada umumnya kinerja perusahaan diukur berdasarkan kinerja keuangan, yaitu melalui ukuran likuiditas, solvabilitas (*leverage*), aktivitas, profitabilitas, pertumbuhan, penilaian, dan ukuran kebangkrutan. Ukuran itu didasarkan pada kinerja jangka pendek yaitu dalam periode satu tahun kerja. Berdasarkan dasar pengukuran itu, manajemen merencanakan dan mewujudkan sasaran laba jangka pendek. Sasaran jangka panjang yang menyangkut kepuasan pelanggan, perbaikan terus menerus proses bisnis internal, dan pembelajaran sepanjang waktu (*long life learning*) kurang mendapat perhatian.

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset dari kantor akuntan public KPMG di USA mensponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja Masa Depan”. Ia menjelaskan bahwa pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan keuangan tidak memadai lagi. Hasil studi itu

dimuat dalam Harvard Business Review, Januari – Februari 1992, dengan artikel yang berjudul “*Balanced Scorecard-Measure That Drive Performance*”. Artikel itu menjelaskan bahwa kinerja perusahaan harus diukur secara komprehensif yang meliputi empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.¹ Atau model pengukuran kinerja perusahaan ini dikenal dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Penelitian Wendy Areza, dkk (2016) membahas tentang analisa kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard (studi kasus pada PT. United Tractor, Tbk). Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Secara keseluruhan kinerja PT United Tractor, Tbk sangat kapabel dalam mengalami situasi ekonomi yang fluktuatif. Hal ini dikarenakan Kemampuan PT United Tractor, Tbk dalam menjamin kewajiban-kewajiban jangka pendeknya maupun kewajiban jangka panjangnya sangat memadai, Laba perusahaan dari tahun ke tahun (2012-2014) selalu mengalami peningkatan, hal ini membuktikan bahwa PT United Tractor, Tbk dapat bertahan dalam situasi fluktuasi ekonomi. Dari segi pelanggan, PT United Tractor, Tbk memiliki loyalitas yang tinggi, dibuktikan dengan selalu ada penambahan jumlah pelanggan dan jumlah laba perusahaan. Dan Kondisi kerja karyawan PT United Tractor, Tbk memiliki suasana yang kondusif, dengan dibuktikan dari survei.

¹ Mulyadi, *Balanced Scorecard* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2001), p.3.

Penelitian Shelvy Octavyanti (2014) membahas tentang analisis kinerja melalui pendekatan *balanced scorecard* pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PDAM Surya Sembada Kota Surabaya apabila diukur dengan metode *Balanced Scorecard* dapat dinilai cukup baik pada perspektif non keuangan dan perlu adanya peningkatan dalam perspektif keuangan. Hal ini dikarenakan Kinerja PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dilihat dari perspektif keuangan menunjukkan bahwa pendapatannya meningkat dari tahun ke tahun, tetapi biaya yang dikeluarkan terlalu tinggi sehingga diperoleh laba bersih yang menurun.

Panicker dan Seshadri (2013) membahas penggunaan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja bank asing di India selama 2009-2012. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pada perspektif keuangan meningkat pada 2009-2011. Perspektif proses internal tidak mengungkapkan perbaikan yang signifikan pada tingkat pertumbuhan tahunan rata-rata sekitar 2%. Skor *Standard Chartered Bank* pada perspektif pelanggan adalah yang terburuk. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil baik. Bank telah mencetak hampir 100% pada karyawan yang dinilai, pelatihan yang diterima dan keterlibatan karyawan.

Hasil dari beberapa penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa metode *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk memberikan gambaran kinerja secara

keseluruhan kepada manajemen melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini juga akan memfokuskan pada semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Hasil akhir dari pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* ini akan dijadikan sebagai acuan untuk perbaikan strategi perusahaan di masa mendatang.

Hotel Pesonna Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan. Hotel Pesonna Surabaya ini berlokasi di Jalan Benteng No.1, Pabean Cantikan, Nyamplungan, Kota Surabaya, Jawa Timur. Lokasi hotel yang strategis di tengah kota dan berada dalam kawasan wisata religi sunan ampel menjadikan tempat ini banyak diminati konsumen.

Hotel Pesonna Surabaya mulai beroperasi sejak tahun 2015. Sejak mulai dioperasikan, Hotel Pesonna Surabaya tak lupa untuk melakukan pengukuran kinerja bagi perusahaannya. Hotel Pesonna Surabaya hanya menggunakan analisis laporan keuangan (rasio keuangan) untuk mengukur kinerja perusahaan, tepatnya *current ratio*. Pengukuran dengan menggunakan *current ratio* ini berguna untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban lancarnya. Perusahaan juga belum pernah melakukan pengukuran di luar perspektif keuangan, sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab atau masalah-masalah terjadinya penurunan kinerja dari perspektif non-keuangan tersebut.

Untuk mengatasi masalah ini, Hotel Pesonna Surabaya perlu menyeimbangkan pengukuran kinerja perusahaannya. Metode yang dapat digunakan yaitu dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, karena metode ini mengharuskan pengukuran kepada semua perspektif baik keuangan ataupun non-keuangan guna untuk mengurangi kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja. Diberlakukannya metode pengukuran *balanced scorecard* juga diharapkan akan berdampak pada perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi perusahaan serta memberikan kemampuan bagi perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang lebih kompleks. Berdasarkan permasalahan di atas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian pada Hotel Pesonna Surabaya dan mengambil judul **“Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Hotel Pesonna Surabaya”**.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang diambil dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana pengukuran kinerja yang telah diterapkan pada Hotel Pesonna Surabaya sejak mulai beroperasi?
2. Bagaimana kinerja Hotel Pesonna Surabaya berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan Karya Ilmiah ini adalah Merancang model pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif (menyeluruh) yaitu dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* di Hotel Pesonna Surabaya.

2. Manfaat penelitian

a. Manfaat Teoritis

Hasil penulisan ini secara teoritis diharapkan dapat memperkaya wawasan mengenai konsep *balanced scorecard* untuk digunakan sebagai metode pengukuran kinerja suatu perusahaan serta dapat dijadikan rujukan bagi penelitian berikutnya tentang pengukuran kinerja dengan konsep atau pendekatan *balanced scorecard* pada sebuah perusahaan, khususnya hotel.

b. Manfaat Praktis

Hasil penulisan ini secara praktis diharapkan dapat memberikan solusi terhadap pemecahan masalah yang berkaitan dengan pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*. Selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi acuan bagi Hotel Pesonna Surabaya maupun pihak yang terkait dalam menerapkan pendekatan *balanced scorecard* sebagai salah satu metode untuk mengukur kinerja sebuah perusahaan.